

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2007-2010

Marta Tomíčková

**Uplatnění psychologie v personálním řízení**

**Application of psychology in personal management**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 28.dubna 2010

*Tomášková* /

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Ivaně Šnýdrové CSc. za cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla .

## Resumé

Cílem mé práce je zasazení personálního řízení do kontextu psychologických věd a popsání možností aplikace psychologických zákonitostí do personální práce. Pokusila jsem se najít přínos psychologie pro personální řízení a popsat její vliv na efektivitu vykonávaných personálních činností. Práce je rozčleněna do tří základních částí, které popisují jednotlivé oblasti personální práce a personálního řízení.

První část práce se věnuje zasazení personálního řízení do kontextu společenských věd a představení psychologických vědních disciplín, z jejichž tezí a zákonitostí personální řízení čerpá. Pozornost je věnována zejména oblasti sociální psychologie organizace, jejíž poznatky jsou důležitým zdrojem informací pro vypracování dalších částí této práce.

V druhé části práce jsou rozebírány vybrané personální činnosti, jejich metody a možné uplatnění psychologie při jejich provádění. Hlavním cílem je podrobný rozbor možností aplikace psychologických poznatků do procesu výběru pracovníků a jejich hodnocení.

Poslední část práce se zaměřuje na osobnost pracovníků, možnosti jejich motivování, na zvyšování pracovní spokojenosti a na rozsah poskytované péče v rámci organizace.

## Summary

This thesis aims to put HR management in the context of psychological sciences and to describe the possibility to apply psychological patterns to HR management. I tried to find out how psychology can contribute to HR management and what impact it has on its efficiency. The thesis consists of three parts each of which describes individual HR management areas.

The first part looks at HR management in the context of social sciences and introduces psychological disciplines the theses and patterns of which HR management draws on. The main emphasis lays on social psychology of organisation, this area being the main background source of information for the following parts of this work.

The second part describes selected HR activities, their methods and potential application of psychology, the main objective being to thoroughly analyse how psychological observations can be applied to employee selection and evaluation.

The last part focuses on the personality of employees, employee motivation possibilities, enhancement of employee satisfaction, and on the scope of corporate care of employees.

## Obsah

0	Úvod .....	7
1	Psychologické disciplíny mající vliv na personální řízení .....	9
1.1	Shrnutí .....	12
2	Personální činnosti .....	13
2.1	Výběr pracovníků .....	13
2.1.1	Metody výběru pracovníků .....	19
2.1.1.1	Výběrové rozhovory .....	20
2.1.1.2	Výběrové testy a dotazníky .....	30
2.1.1.3	Assessment centre .....	32
2.1.1.4	Využití projektivních metod při výběru pracovníků .....	33
2.2	Hodnocení pracovníků .....	35
2.2.1	Metody hodnocení .....	37
2.3	Shrnutí .....	40
3	Osobnost a práce .....	42
3.1	Motivace .....	42
3.2	Pracovní spokojenost .....	45
3.3	Péče o pracovníky .....	47
3.4	Pracovní vztahy .....	50
3.5	Shrnutí .....	51
4	Závěr .....	52
5	Soupis bibliografických citací .....	54
6	Bibliografie .....	57

## 0 Úvod

Jak vyplývá z názvu mé práce, pokouším se zde o propojení poznatků z oblasti psychologie a personálního řízení. Toto téma jsem si vybrala, jelikož obě disciplíny jsou si v mnoha charakteristických rysech podobné a obě mě velmi zajímají. Znalosti psychologie v mnohém napomáhají vedoucím pracovníkům v organizacích a personalistům při výkonu jejich práce. Některé oblasti psychologie, kterým se ve své práci věnuji, mohou výrazně ovlivňovat výkony pracovníků, jejich postoj k vykonávané práci a jejich pracovní nasazení. V rámci celé práce se pokouším o propojení dílčích témat v jeden celek. Mým hlavním cílem je hledání spojitostí mezi jednotlivými aspekty práce a poznatky psychologie. Pokouším se kombinovat přístup deskriptivní a analytický. Převážná část mé práce čerpá z teoretických poznatků získaných studiem a četbou odborné literatury. Snažím se o propojení takto nabytých informací se zkušenostmi, které jsem získala v průběhu dosavadní praxe. Rozsah této práce mi nedovoluje věnovat se jednotlivým problematikám v celé jejich šíři, proto v každé kapitole kritickým výběrem volím pouze některá témata, která považuji pro danou problematiku za nejpřínosnější. Práce je rozčleněna do tří základních částí, které spolu poměrně úzce souvisí a vzájemně se vymezují a ovlivňují.

První kapitola se věnuje psychologickým disciplínám, které mají vliv na personální řízení a jejichž poznatky personální řízení čerpá. Rozebírám zde stručně psychologii osobnosti, psychologii práce a organizace, psychodiagnostiku a sociální psychologii organizace.

Druhá kapitola se zabývá vybranými personálními činnostmi a aplikací psychologických zákonitostí do jejich vykonávání. Pozornost je věnována zejména výběru pracovníků, který tvoří významnou část personální práce, a dále hodnocení pracovníků, které úzce souvisí s problematikami řešenými v poslední

kapitole této práce. Těmi jsou motivace pracovníků, jejich pracovní spokojenost a péče, kterou jim zaměstnavatel poskytuje.

V práci používám pojmy pracovník a zaměstnanec jako synonyma, ačkoliv jsem si vědoma faktu, že z právního hlediska není pojem pracovník relevantní. Odborná literatura zaměřená na problematiku managementu a personálního řízení tento pojem hojně využívá, proto jsem ho při psaní této práce upřednostnila i já. Dále používám spojení personální práce, personální řízení a personální činnosti v různých souvislostech a často je také ztotožňuji. Uvědomuji si nuance v jejich významech, nicméně pro účely této práce pro mě mají velmi podobný význam.

Mé poděkování patří doktorce Šnýdrové za odborné vedení a cenné rady, které mi během psaní této práce poskytla.



# **1 Psychologické disciplíny mající vliv na personální řízení**

Personální řízení můžeme označit jako interdisciplinární vědní obor, jelikož v sobě spojuje poznatky z mnoha společenských vědních oborů. Čerpá například základní znalosti z teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky (Kocianová, 2004, s. 65).

V následující kapitole své práce bych se ráda zaměřila zejména na psychologické disciplíny, které ovlivňují personální řízení a jejichž použití je v rámci personálního řízení přínosné. Dle mého názoru personální řízení využívá nejvíce poznatků z psychologie osobnosti, sociální psychologie, psychologie práce a organizace, personální psychologie a psychodiagnostiky, proto jsem tyto disciplíny vybrala pro účely své práce a v následující kapitole je stručně představuji a zasazuji do kontextu personálního řízení.

## **➤ Psychologie osobnosti**

Psychologie osobnosti je velmi složitou psychologickou disciplínou, která velmi výrazně ovlivňuje personální řízení a činnosti s ním spojené. Její rozbor vyžaduje podrobné studium, proto si zde dovoluji pouze stručné nastínění problematiky osobnosti a její struktury. Perwin (1980) uvádí, že neexistuje jednotný pohled na osobnost člověka a její definici. Všichni vycházejí ze stejných zákonitostí, nicméně do každé z teorií a definic je vkládán subjektivní postoj autora.

Obecně lze říci, že v psychologii vyjadřuje pojem osobnosti člověka vnitřní uspořádání jedince, jeho psychofyzický základ a systém vnitřních determinant

(Nakonečný, 2005, s. 83). Personální řízení využívá poznatků z oblasti psychologie osobnosti téměř v každé své činnosti. Struktura osobnosti proniká do všech oblastí pracovního života člověka a ovlivňuje ho v činnostech, chování a prožívání. Pokud hovoříme o vlivu osobnosti na práci člověka, je nutné zmínit zejména jeho charakterové a temperamentové vlastnosti a schopnosti, které tvoří strukturu jeho osobnosti. Dále je potřebné brát v úvahu také jeho postoje, hodnoty a zájmy.

➤ Psychologie práce a organizace

„Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 13) Předmětem psychologie práce a organizace jsou tedy vzájemné vztahy mezi vykonávanou pracovní činností a psychikou pracovníka. Je možné říci, že podobně jako psychologie osobnosti má i psychologie práce a organizace velký vliv na personální řízení. Poznatky psychologie práce a organizace je možné využívat prakticky ve všech personálních činnostech i při vytváření systémů motivace či snaze o zvyšování pracovní spokojenosti.

➤ Sociální psychologie organizace

Sociální psychologie organizace je velmi rychle rozvíjející se obor, jehož poznatky do značné míry ovlivňují činnost manažerů a pracovníků personálních útvarů.

Již z názvu této disciplíny vyplývá, že čerpá z poznatků sociální psychologie, jejímž úkolem je zkoumání psychologické stránky sociálních fenoménů, které tvoří různé druhy interakcí mezi jedinci, jedinci a malými skupinami či mezi

malými skupinami navzájem (Nakonečný, 2005, s. 9). Lze tedy říci, že sociální psychologie organizace může být chápána jako sociální psychologie zaměřená a aplikovaná na problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizacích (Nakonečný, 2005, s. 19). V tomto pojetí je sociální psychologie organizace součástí psychologie práce a organizace.

„Hlavními oblastmi výzkumu sociální psychologie jsou sociální interakce a komunikace, sociální determinace vnímání, motivace a stereotypů, utváření a změna postojů a hodnotových orientací, sociální učení, socializace a rozvoj osobnosti v sociálních vztazích, sociální kontrola, chování v roli, psychologické charakteristiky malých skupin, zejména skupinová dynamika a meziskupinové vztahy, psychologické charakteristiky velkých skupin.“ (Kocianová, 2004, s. 69)

Pohled na vztahy a sociální vazby v organizacích a skupinách se vyvíjel od názorů, že jsou pro pracovní spokojenost a výkon zcela nepodstatné, až po zjištění, že vznik sociálních skupin a vztahy na pracovišti mohou mít velký dopad na výkon pracovníků. Tento obrat přinesly Hawthornské experimenty, za jejichž autora je považován Elton Mayo. Jedním ze zásadních přínosů těchto experimentů byl vznik fenoménu soudržné neformální skupiny a identifikace s cíli organizace. Pracovnice podrobené výzkumu byly oblečeny do jiného oděvu než ostatní, byly pod stálým dohledem a byly pravidelně dotazovány na svůj psychický i fyzický stav. Tím se u nich vzbudil pocit privilegovanosti jejich pracovní skupiny a to mělo za výsledek přijetí cílů organizace za své vlastní, lepší motivovanost a s ní spojené výkony.

#### ➤ Psychodiagnostika

„Psychodiagnostikou rozumíme zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik jedinců v rámci normy i patologického obrazu.“ (Šnýdrová, 2008 s. 7) Psychodiagnostika je soubor metod, s jejichž

pomocí zjišťujeme a hodnotíme psychickou úroveň člověka s možností dalšího rozvoje, vlastnosti jeho osobnosti nebo momentální psychický stav. Psychodiagnostika čerpá ze znalostí psychologie osobnosti a na základě jejích poznatků vytváří metody k zjišťování určitých osobnostních charakteristik.

Velkým přínosem psychodiagnostiky pro personální řízení je zejména poskytování široké škály testových a klinických metod, které je možné uplatňovat v rámci personálních činností. Nejvyužívanější je dle mého názoru podpora metod výběru pracovníků metodami psychodiagnostiky. Touto problematikou se podrobněji zabývám ve druhé kapitole své práce.

## **1.1 Shrnutí**

Personální práce je velmi náročná a vyžaduje znalost základních poznatků z mnoha oborů, zejména práva a psychologie. Tyto znalosti jsou spojené s osobností člověka, která ovlivňuje jeho chování, výkon, spokojenost a mnohé další aspekty práce. Aby mohl člověk osobnost využít k predikaci výkonů, popřípadě pracovního chování, je důležité znát strukturu osobnosti a její projevy. Důležité jsou tedy zejména poznatky z psychologie osobnosti a sociální psychologie. Dále by měl člověk, který vykonává personální práci, ovládat znalosti psychologie práce a organizace. Ta má v rámci personální práce široké uplatnění. Znalosti jejích zákonitostí můžeme využít například při výběru pracovníků pro dané pracovní pozice, při jejich rozmisťování, hodnocení nebo při tvorbě vzdělávacích programů. Dále by součástí personální praxe měla být schopnost používat a vyhodnocovat některé psychodiagnostické metody, které lze využít zejména při výběru pracovníků jako doplněk standardních metod výběru.

## **2 Personální činnosti**

V rámci personálního řízení dochází k vykonávání mnoha činností, které jsou potřebné pro zajištění chodu organizace. Cílem těchto činností je zajistit vhodné pracovníky na dané pracovní pozice, pomoci jim, aby tyto pozice mohli zastávat, starat se o jejich spokojenost po celou dobu jejich působení v organizaci, poskytnout jim potřebou péči, hodnotit a odměňovat jejich výkon a v neposlední řadě zajistit náležitosti jejich odchodu. Personální činnosti souvisí s životem pracovníka v dané organizaci od jeho počátku až do konce. Jak již bylo řečeno, personální práce čerpá mnohé poznatky z psychologie, proto najdeme její uplatnění i v rámci personálních činností. V následující kapitole blíže rozebírám dvě personální činnosti, které dle mého názoru využívají znalosti psychologie nejvíce. Druhá kapitola této práce se tedy zabývá výběrem pracovníků a jejich hodnocením. Další z činností, které můžeme zařadit do náplně personální práce, popisují ve třetí kapitole.

### **2.1 Výběr pracovníků**

Problematika výběru pracovníků je velice zajímavá a dalo by se říci, že jako téma téměř nevyčerpatelná. Výběr pracovníků můžeme označit jako strategickou personální činnost, jelikož ovlivňuje kvalitu pracovníků v organizaci a tím i úroveň organizace a její image. Dá se tedy říci, že veškeré úspěchy či neúspěchy manažerské práce jsou podmíněny disponibilitou vhodných pracovníků, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní pro zastávání pozic jim přidělených (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 136). Z toho vyplývá skutečnost, že výběr pracovníků je velmi důležitá činnost, která má splnění této podmínky zajistit a které má být z tohoto důvodu věnovaná zvýšená pozornost.

Úkolem výběru pracovníků je posuzování předpokladů uchazečů vzhledem k požadavkům obsazované pracovní pozice. Dalším aspektem, který by měl být zvažován, pokud se jedná o výběr pracovníka v dané organizaci, je firemní kultura, do které má pracovník vstoupit a s níž se má v ideálním případě ztotožnit. Na základě výše zmíněného je zřejmé, že zajištění objektivitu výběru není jednoduché. Z tohoto důvodu se za optimální považuje účast více stran. Na výběru by se kromě vedoucích pracovníků měli podílet i personální specialisté a externí odborníci (Kocianová, 2010, s. 94). Výběr pracovníků je časově i finančně náročná záležitost a problémy, které může přivodit jeho špatné provedení, jsou rozsáhlé. Proto je dobré věnovat výběru pracovníků dostatečné množství času a prostředků.

Jak již bylo řečeno, hlavním úkolem výběru pracovníků je posuzování předpokladů uchazečů pro danou pozici, tedy posuzování jejich kvalifikace a kompetencí. Kromě kvalifikací a kompetencí je potřebné zjistit o uchazeči co nejvíce informací relevantních pro predikaci jeho výkonu a chování na dané pozici. Je nutné ověřit jeho ambice, představu o práci a pracovní pozici a porovnat ji se skutečným popisem pracovního místa a možností pracovníkova budoucího uplatnění. Důležitým faktorem je také motivace pracovníka, která by měla vycházet z jeho přesvědčení a zájmu o danou pozici či profesní oblast. Aby tedy mohly být všechny tyto informace posouzeny a vyhodnoceny, musíme podle Koubka (2008, s. 167-169) před přistoupením k vlastnímu výběru vyřešit několik problémů:

- stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka, kam řadíme stupeň a obor školního vzdělání, druh a zaměření dalších forem vzdělávání a délku praxe v oboru,

- určit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat; například výuční list, vysvědčení, diplom a další doklady dokumentující vzdělání a praxi,
- popsat kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, tedy požadované pracovní výsledky a pracovní chování,
- definovat týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka,
- stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací. Zpravidla se zde využívají různé testy, zejména testy osobnosti, assessment centra, pohovory, skupinové diskuse či hraní rolí. Problémem těchto metod je ovšem nedostatečná validita a spolehlivost,
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Tyto informace poskytují odpověď na otázku, zda uchazeč může a chce vykonávat příslušnou práci a zda zapadne do pracovní skupiny, popřípadě organizace.

Na vlastní průběh výběrového procesu můžeme nalézt rozdílné názory a pohledy. Průběh závisí na mnoha okolnostech, mezi které můžeme zařadit například charakter obsazované pozice, finanční prostředky přidělené pro účely výběrového řízení nebo počet jeho kol.

Postup je jiný také v případě, kdy obsazujeme pozici z interních zdrojů. V této situaci je možné některé z kroků vypustit.

Výběr pracovníků může, jak uvádí Kocianová (2010, s. 95), postupovat v následujících krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů,
- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru,

- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, například testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- zkoumání referencí,
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
- rozhodnutí o přijetí pracovníka,
- informování uchazeče o přijetí, nabídka zaměstnání a informování ostatních uchazečů o nepřijetí.

Při výběru pracovníků je dobré brát v úvahu několik principů, které jsou potřebné pro odbornou personální práci.

Evangelu (2009, s. 2) mezi základní zařazuje:

- Princip efektivity
- Princip odbornosti
- Princip etický
- Princip lidského přístupu
- Princip koncepčnosti práce
- Princip aktivního přístupu
- Princip selského myšlení

V případě principu efektivity se jedná o skutečnost, že je pro výběr pracovníků potřebná správná volba metod, které umožní jeho efektivní provedení. Není vhodné používat soubory metod, které budou ve výsledku neefektivní. V této souvislosti mohu zmínit například metodu Assessment centre, které se blíže věnuji v následující části mé práce a která je v posledních letech velmi hojně využívána. Použití této metody pro obsazování některých pozic nebo její uplatnění v nevhodné části výběrového řízení může vést ke snížení či ztrátě efektivity.



Dodržování principu odbornosti zajišťuje dostatečnou kvalifikaci personalisty vedoucího proces výběru pracovníků. Zahrnuje myšlenku, že personalista by měl být odborník, který používá objektivní postupy, standardizované testy a neustále se snaží zdokonalovat.

Etický princip, stejně jako všechny ostatní, by neměl být omezen pouze na výběr pracovníků. Jeho dodržování by mělo být samozřejmé ve všech činnostech personalistů. Konkrétně při výběru pracovníků se etický princip projevuje například snahou eliminovat chyby v percepci při výběrových rozhovorech nebo získáváním pouze těch informací, které jsou relevantní pro danou pozici.

Stejně jako princip etický je velmi důležité mít vždy na paměti princip lidského přístupu. U některých manažerů ve firmách se můžeme setkat s tvrzením, že lidský přístup není vhodný pro výkon každé pozice. S tímto tvrzením nemohu souhlasit, protože si myslím, že pro každého člověka, zejména potom pro člověka pohybujícího se v sociální oblasti, je nutné zachovat si lidský přístup. Můžeme jej chápat i jako obranu před vyhořením, stresem a vlastní pohodlností (Evangelu, 2009, s. 19).

Princip koncepčnosti práce je záležitostí zejména praxe a zkušeností, kdy je člověk na základě jejich získání schopen uvažovat v souvislostech.

Důležitý pro budoucí profesní kariéru je princip aktivního přístupu. Aby byla jeho práce kvalitní, měl by na sobě personalista neustále pracovat a sám se snažit hledat souvislosti, konzultovat sporné momenty s odborníky a hledat nové způsoby, které by jeho práci zefektivnily.

Princip selského rozumu je důležitý pro vytváření úsudku nezatíženého znalostmi a stereotypy. Při posuzování uchazečů je nutné používat kromě všech naučených pravidel také „zdravý rozum“.

Vedle výše zmíněných principů je podstatná také skutečnost, že výběr pracovníků je situací, v níž se setkává organizace na straně jedné a uchazeč se svými nabídkami na straně druhé. Organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci, proto by měly výběrový proces a jednání s uchazeči probíhat na partnerské úrovni (Kocianová, 2010, s. 94).

Součástí personální strategie by měla být zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech mají přednost zájemci z řad dosavadních zaměstnanců organizace, tj. její interní zdroje. Nelze totiž nevézt v úvahu skutečnost, že otevřené kariérové dráhy mohou působit jako stimulující prvek pro vlastní zaměstnance a zvyšovat jejich pracovní spokojenost. Navíc platí, že přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s vyššími finančními náklady a s určitou mírou rizika (Bedrnová, Nový, 2007, s. 514).

Na druhou stranu nelze tvrdit, že získávání pracovníků z externích zdrojů přináší organizaci pouze problémy. Významným příspěvkem pracovníků přicházejících „zvenku“ je mimo jiné to, že s sebou přináší neotřelý pohled na problémy organizace, nejsou zasaženi tím, co bývá charakterizováno jako „provozní slepota.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 514)

### 2.1.1 Metody výběru pracovníků

„Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější.“ (Kocianová, 2010, s. 98) V dělení metod výběru pracovníků se autoři prakticky shodují, rozdíly jsou v názorech na jednotlivé metody. Kocianová (2010, s. 98) řadí mezi hlavní metody výběru analýzu dokumentace uchazečů, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti a Assessment centre.

Vedle výše jmenovaných metod je vhodné alespoň zmínit reference, které můžeme pro jejich charakter také zařadit mezi metody. Mohou být zjišťovány psanou formou či telefonicky v závislosti na požadavcích dané firmy a pracovní pozice. Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo (Armstrong, 2007, s. 365). V případě referencí je nutné mít se na pozoru, jelikož ty, které mají vypovídat o charakteru uchazeče či jeho vhodnosti pro danou pozici, mohou být zavádějící, a to jak v pozitivním, tak i v negativním slova smyslu.

Dalšími možnými metodami výběru, které ovšem nejsou tolik frekventované, jsou kamerové zkoušky, přijetí pracovníka na zkušební dobu nebo využití grafologie. Přijetí pracovníka na zkušební dobu je nákladná a časově náročná metoda, která nemusí mít pozitivní výsledek a na pracovníka může vytvářet poměrně dlouhodobý psychický nátlak.

Grafologie je velice atraktivní věda, která může doplňovat ostatní metody výběru a rozkrýt informace, které jiné testy a metody neodhalily, nicméně může být velmi zavádějící a uchazeče poškodit z důvodu určité míry subjektivity při vytváření posudků.

V následujících částech této práce rozebírám možnosti uplatnění psychologie ve výběru pracovníků. Pozornost je zaměřena na výběrové rozhovory, testy pracovní způsobilosti a metodu Assessment centre.

### **2.1.1.1 Výběrové rozhovory**

„Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“ (Armstrong, 2007, s. 369) Výběrový rozhovor je stále nejvyužívanější metodou výběru pracovníků. Jeho výhodou je přímá interakce s uchazečem, možnost sledovat jeho chování a verbální i neverbální projev. „Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.“ (Kocianová, 2010, s. 101)

#### ➤ Typy výběrových rozhovorů

Výběrové rozhovory můžeme dělit podle několika kritérií. Jedním z těchto kritérií je počet účastníků na straně uchazeče i tazatele. V tomto případě dělíme rozhovory na:

- individuální rozhovor,
- výběrový panel,
- výběrovou komisi nebo,
- skupinový rozhovor.

(Kocianová, 2010, s. 101)

Individuální rozhovor poskytuje možnost přímé interakce mezi tazatelem a uchazečem. Je nutné zde brát v úvahu snížení výpovědní hodnoty výstupů

z rozhovoru, které vzniká v důsledku subjektivity hodnocení uchazeče jedním tazatelem. Tomu se lze ubránit organizováním více kol výběrových řízení nebo zajistit větší objektivitu používáním výběrového panelu.

Při využití výběrového panelu jsou na straně tazatelů minimálně dvě osoby, nejčastěji personalista a potenciální přímý nadřízený nebo spolupracovníci. Lze využít i služeb externích specialistů.

Výběrovou komisi (konkurz) tvoří větší výběrový panel, jehož členové jsou oficiálně jmenováni a seznámeni s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky.

Posledním typem výběrových rozhovorů je skupinový rozhovor, který probíhá mezi jedním či více tazateli a skupinou uchazečů. „Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.“ (Koubek, 2008, s. 180)

Koubek (2008, s. 180) dále rozhovory dělí podle obsahu a průběhu na:

- strukturovaný,
- polostrukturovaný a
- nestrukturovaný.

Strukturovaný výběrový rozhovor zajišťuje snadnou porovnatelnost výsledků a odpovědí jednotlivých uchazečů, jelikož je složen z předem připravených, standardizovaných otázek. Není zde ovšem možnost rozvedení rozhovoru a kladení mnohdy cenných doplňkových otázek.

Při vedení polostrukturovaného rozhovoru je předem dán okruh témat a otázek, které se pokládají v závislosti na průběhu rozhovoru.

Rozhovor nestrukturovaný umožňuje velký prostor pro dialog a pro zodpovídání otázek, které se objevují v průběhu celého rozhovoru, nicméně jeho nestandardizací se porovnatelnost získaných informací a odpovědí ostatních uchazečů stává téměř nemožnou.

Výběrové rozhovory můžeme v neposlední řadě dělit také podle obsahové struktury na:

- tradiční výběrový rozhovor,
- behaviorální výběrový rozhovor,
- multimodální výběrový rozhovor,
- výběrový rozhovor podle kompetencí,
- Power hiring - výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče a
- stresový výběrový rozhovor.

(Kocianová, 2010, s. 108-111)

Behaviorální rozhovor se zaměřuje na chování uchazeče. Jsou při něm kladeny často situační otázky, které umožňují předikovat chování uchazeče v určitých situacích na základě popisu jeho chování v minulosti. Tato metoda je přínosná zejména v omezení stylizace uchazeče do různých rolí.

Multimodální rozhovor je dán seznamem osmi komponent, z nichž pět slouží k diagnostickému účelu, zbylé tři mají za úkol zajistit přirozený průběh rozhovoru. Začátek rozhovoru probíhá jako krátká informativní rozprava, která má za úkol navodit otevřenou atmosféru. Dále následuje volné představení uchazeče, zjišťování jeho profesní orientace, volný rozhovor, zodpovídání životopisných otázek, předání informací o pracovním místě a organizaci uchazeči, pokládání situačních otázek a závěr rozhovoru. Posuzování zodpovězených otázek probíhá na základě vícestupňové stupnici chování. Výhodou multimodálního

rozhovoru je možnost využití kombinace životopisných a situačních otázek (Kocianová, 2010, s. 109-110).

Výběrový rozhovor podle kompetencí vychází, jak ukazuje název, z kompetencí uchazeče a z jeho chování v určitých situacích, se kterými se setkal ve svém dosavadním pracovním životě. Výběrový rozhovor podle kompetencí vychází z přesvědčení, že je možné na základě zjišťování způsobů chování v minulosti odhadnout chování budoucí. Výběrový rozhovor podle kompetencí je poměrně náročný, protože uchazeč si musí v relativně krátké době vzpomenout na situace, se kterými se setkal často už před dlouhou dobou a vybrat takovou situaci, která by byla zároveň odpovědí na otázku tazatele. Pokud přidáme ještě nervozitu, kterou uchazeč při výběrovém pohovoru přirozeně pociťuje, je jasné, že je pro něj průběh tohoto typu rozhovoru velmi náročný. Tazatel musí umět aktivně naslouchat a soustředit se plně na uchazeče, aby byl schopen analýzy a posouzení jeho odpovědí. Dále by měl mít rozvinuté komunikační schopnosti a snažit se udržovat takovou atmosféru, aby zajistil otevřenost uchazeče.

Výběrový rozhovor zaměřený na výkon má za úkol zjistit a zhodnotit předcházející výsledky práce uchazeče. „Sleduje měřitelné minulé výkony uchazeče (čeho dosáhl, v čem uspěl), které jsou považovány za nejlepší prediktory jeho výsledků v budoucnosti.“ (Kocianová, 2010, s. 111)

Stresový rozhovor je specifickým typem výběrového rozhovoru, při kterém jsou uchazeči kladeny emocionálně zatěžující otázky, je vytvářena stresová atmosféra a sleduje se chování uchazeče v této situaci.

Přípravě a průběhu tradičního výběrového rozhovoru se podrobněji věnuje následující část mé práce.

#### ➤ Příprava výběrového rozhovoru

Při vlastní organizaci pohovoru je nutné dodržovat určité zásady. První zásadou by mělo být co nejrychlejší kontaktování uchazečů v závislosti na jejich reakci na nabízenou pozici a to i těch, kteří z nějakého důvodu nevyhovují. Dalším krokem je zaslání informací o místě a času konání výběrového rozhovoru vybraným uchazečům. Před konáním výběrového rozhovoru je vhodné dodržovat několik zásad, které zlepšují celkový dojem. Působivá je například informovanost recepčních či vrátných, proto je dobré jim předem nahlásit, kdo se má daný den k pohovoru dostavit. Uchazeč má tak pocit, že je očekáván. Další nutností je zajištění klidného místa, kde je uchazeč usazen před konáním pohovoru a místnosti pro vedení rozhovoru. Tato místnost by měla nabízet tazateli možnost sedět otevřeně k uchazeči, ne pouze za stolem, jelikož by mohla být vytvořena psychická bariéra (Armstrong, 2007, s. 371).

Vedle výše zmíněných zásad je nutná také příprava vlastního rozhovoru. Tazatel by při přípravě výběrového rozhovoru neměl spoléhat na improvizaci. Měl by prostudovat popis pracovního místa, analyzovat dokumenty uchazečů, připravit si otázky a strukturu rozhovoru. Neméně důležitý je časový harmonogram na jednotlivé rozhovory, který by si měl tazatel předem vytvořit. Kromě stanovení času na jednotlivé rozhovory je dobré vymezit si čas na přestávky mezi nimi, aby mohl tazatel informace lépe vstřebávat, popřípadě zapisovat.

#### ➤ Průběh výběrového rozhovoru

Dle Armstronga (2007, s. 373) se výběrový rozhovor obvykle skládá z pěti částí:

- přivítání a úvodní slovo,
- hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa,



- informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,
- odpovědi na otázky uchazeče,
- závěr pohovoru s informováním o následných krocích,

Úvod a závěr, ačkoliv se mohou v rámci celého rozhovoru jevit nepodstatné, jsou velmi důležité momenty, které ovlivňují dojem uchazeče. Tyto chvíle by měly být stručné, ale měly by se nést v přátelském duchu. V dnešní době se často hovoří o jakési sbližovací funkci rozhovoru. Uchazeč musí mít pocit, že je posuzován spravedlivě a lidmi, kteří jsou solidní. Mezi uchazečem a organizací jsou tím utvářeny přátelské vztahy, které se také podílí na budování dobrého jména organizace. Při přivítání a úvodním slovu můžeme uchazeče přesvědčit o tom, že může být otevřený. Díky tomu získáme všechny potřebné informace a uchazeč se bude cítit příjemně. Naopak při loučení dotváříme celkový dojem a je tedy dobré mu také věnovat náležitou pozornost. Dojem, který na uchazeče udělá závěr rozhovoru a rozloučení, je poslední a tudíž si jej uchazeč odnáší s sebou v čerstvé paměti.

Názory na poměr, ve kterém mají uchazeč a tazatel slovo, se v literatuře liší, například Armstrong (2007, s. 373) uvádí, že přinejmenším osmdesát procent času by mělo být věnováno získávání informací od uchazeče. Typy otázek, jejichž pomocí tyto informace můžeme získat, popisují v následující části kapitoly. Vedle informací, které získáváme kladením otázek, lze pozorovat i neverbální prvky komunikace, které si také zaslouží patřičnou pozornost a mohou mnohé napovědět o uchazeči a jeho osobnosti.

Jednou z podstatných věcí je u výběrového rozhovoru realistický popis pozice a organizace. Uchazeč by měl být seznámen se všemi aspekty své práce, kulturou organizace a s možnými nestandardními situacemi, které by ho mohly během výkonu práce potkat. Tyto informace zařazujeme cíleně až za hlavní část

rozhovoru, abychom předešli případné stylizaci uchazeče. Na závěr je nutné říci, že každý rozhovor je unikátní, protože každý uchazeč je individualita a je třeba k němu tak přistupovat.

Pokládání vhodných otázek je základem každého dobře provedeného výběrového rozhovoru. Jak bylo uvedeno výše, kromě správné volby otázek je podstatné také sledování neverbálního projevu uchazeče a snaha předejít chybám v percepci, které jsou pro výběrový rozhovor poměrně časté.

➤ Typy otázek ve výběrových rozhovorech

Pro správný průběh a výsledek výběrového rozhovoru je důležitá vhodná formulace a načasování otázek. Typů otázek je celá řada a je na tazateli, které z nich a v jakém pořadí bude uchazeči pokládat. Mezi otázky, které se u výběrového rozhovoru uplatňují, patří dle Kocianové (2010, s. 105-108):

- uzavřené otázky, které předpokládají jednoduchou odpověď ano, či ne a usměrňují průběh rozhovoru,
- otevřené otázky, jejichž cílem je poskytnutí prostoru uchazeči,
- krátké otázky, které svou stručností zamezují navádění k odpovědi,
- kontrolní otázky, mající podobu otázek otevřených, jejichž úkolem je ověřit, zda nedošlo k chybě v komunikaci,
- projektivní otázky, při kterých má uchazeč za úkol vcítit se do určité situace určitého člověka nebo lidí a například říci, jak si myslí, že se tyto lidé v dané situaci cítí,
- situační otázky, při nichž je uchazeči tazatelem nastíněna určitá situace a uchazeč je vyzván k popisu svého řešení této situace,
- behaviorální (životopisné) otázky a
- otázky uchazeče, které se standardně týkají činnosti organizace, pracovního místa, pracovní smlouvy, data nástupu, finančního

- ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, místa výkonu práce, možností rozvoje a kariéry, pracovního režimu, či potenciálních spolupracovníků,
- doplňující otázky vyžadující pozorné vyslechnutí odpovědi na otevřenou otázku, kterou mají následně rozvést, protože lidé většinou na první otázku odpoví stručně a až po položení druhé, doplňující otázky se rozhovoří,
  - tzv. „křížovatky“ - situace, ke kterým tazatel v rozhovoru vyžaduje, aby uchazeč zdůvodnil své rozhodnutí provedené v minulosti, a které zjišťují, jak je uchazeč schopen argumentovat a jaký je jeho hodnotový systém.

I zde je nutné zmínit uplatnění znalostí prvků neverbální komunikace. Není důležité jen sledování neverbálních projevů uchazeče, velmi důležitá je i kontrola tazatelova neverbálního projevu. Můžeme uvést příklad krátké otázky, která má zamezovat navádění uchazeče ke konkrétní odpovědi. Ačkoliv se zeptáme otázkou krátkou, která nic nenaznačuje, můžeme mnohé prozradit výrazem své tváře nebo tónem.

➤ Prvky neverbální komunikace ve výběrových rozhovorech

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Může probíhat prostřednictvím výrazů obličeje, způsobů držení těla a jeho pohybů, pohledů, změn vzdálenosti mezi účastníky komunikace, rychlosti a hlasitosti řeči, dotyků (DeVito, 2001, s. 125). Jako prvek neverbální komunikace můžeme vnímat i schopnost člověka zacházet s časem a v neposlední řadě jeho vzezření. Velmi důležitý je nejen u výběrového rozhovoru celkový vzhled uchazeče, jeho oblečení a upravenost. Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější a méně kontrolovatelná, proto jsou její projevy často mnohem pravdivější než obsah verbální komunikace (Plamínek, 2008, s. 43).

„Informace pro kvalitní analýzu produktů je nutné čerpat z exaktních oborů, jakými jsou psychologie, medicína, etologie, sociologie apod. Žádná kvalitní analýza neverbálních aktivit se neobejde bez poznatků z těchto vědních disciplín, bez kvalifikovaného pozorování, znalosti neurofyzilogických, anatomických a biochemických zákonitostí fungování lidského organismu, bez pochopení principů vzniku vývoje lidské psychiky, znalosti rozvoje osobnosti člověka, zvláštností jeho jednotlivých vývojových fází a samozřejmě bez vědecky požímaných experimentů.“ (Tegze, 2003, s. 17)

Odborné posuzování neverbálních projevů mohou provádět pouze školení psychologové, jelikož asi žádný z personalistů či řídicích pracovníků v organizacích nemá rozsah znalostí ve výše zmiňované šíři. Tuto skutečnost je nutné brát v úvahu při posuzování neverbálního projevu uchazeče u výběrového rozhovoru a nepřisuzovat neverbální komunikaci větší důležitost než verbálně sdělovaným informacím. Dle mého názoru existují některé neverbální projevy, podle kterých člověka můžeme posuzovat pouze na základě znalosti základních zákonitostí neverbální komunikace. Těmito projevy jsou podání ruky, držení těla, oblečení a celkové vzezření, mimika a gestikulace.

Riziko posuzování dalších neverbálních projevů (například emocí) představují, jak uvádí Vybíral (2000, s. 83), i samotné interpretace, obzvlášť v případě, že jsou příliš jednostranné a neberou ohled na to, že člověk může reagovat individuálně, nepředvídatelně, nebo dokonce paradoxně (například předvádění síly jako maskování strachu). „Nesmíme zapomínat, že vedle vyjadřovaných emocí jsou v člověku i emoce nevyjadřované (skrývané, potlačené, konvertující do tělesných symptomů) a že člověk může být v konkrétní situaci velmi špatně „čitelný“ i pro zkušeného pozorovatele. Vždy hrozí unáhlenost soudu a chybné posouzení.“ (Vybíral, 2000, s. 83-84)

➤ Chyby v percepci při výběrových rozhovorech

Stejně jako v běžném životě dochází při výběrovém rozhovoru k sociální percepci.

„V průběhu sociální percepce, tj. v procesu utváření si dojmu o druhém člověku, a to zejména v průběhu vnímání jeho chování a následné interpretace tohoto chování, procházíme postupně několika fázemi, které bychom mohli ve stručnosti shrnout jako postup od vnějších znaků k vnitřním charakteristikám jednotlivce. Nejprve si tedy všímáme celkového vzezření člověka, úpravy jeho zevnějšku, shody nebo neshody jeho oblečení a dalších vnějších charakteristik s našimi očekáváními. Podle určitých vnitřních identifikačních pravidel pak přisuzujeme člověku také některé další charakteristiky a podle své individuální zkušenosti je spojujeme s dalšími kategoriemi (charakteristikami či vlastnostmi).“ (Tureckiová, 2009, s. 34).

Při sociální percepci se můžeme dopouštět mnohých chyb v našem úsudku. Mezi nejčastější patří podle Tureckiové (2009, s. 34-35):

- efekt primárnosti - první vlastnost, kterou pozorujeme, utváří základ pro posuzování vlastností dalších,
- efekt novosti - informace, které jsme získali jako poslední, mají největší vliv na vnímání,
- haló efekt - při vnímání druhé osoby může dojít k zaměření se na jednu „centrální“ vlastnost, která se jeví jako důležitá,
- efekt rozptýlení – vliv určitého jednání na vnímání a formování dojmu je nižší, pokud je podán v nesouvisejícím kontextu, než pokud jej vnímáme samostatně,
- efekt zdánlivé korelace - člověku, který má výrazné vzezření, přisuzujeme stejně výrazné projevy chování, u kterých se domníváme, že vzhledu odpovídají,

- stereotypizace - je příkladem podléhání předsudkům, jelikož zde dochází k přisouvání určitých charakteristik lidem na základě jejich zařazení do sociální skupiny,
- projekce – promítání vlastních rysů, vlastností a prožívání do procesu vnímání druhých lidí,
- selektivní vnímání – vybírání pouze těch informací a vlastností, které podporují naši představu o druhém člověku.

V práci personalisty je potřebné klást důraz na eliminaci těchto chyb, jelikož při jejich výskytu může docházet k poškození uchazeče. Těmto chybám můžeme při výběrových rozhovorech předcházet i volbou metod, které nejsou založeny na přímé interakci s uchazečem, například využíváním výběrových testů.

### **2.1.1.2 Výběrové testy a dotazníky**

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“ (Armstrong, 2007, s. 387)

Hlavními typy testů, které jsou využívány při výběru pracovníků, jsou dle Armstronga (2007, s. 389):

- testy inteligence,
- testy osobnosti a
- testy schopností (potenciálních i získaných)

V případě výběru testů inteligence je nutné brát v úvahu fakt, že inteligence je velmi složitý pojem a množství teorií inteligence tento výběr výrazně komplikuje.

„Při tomto výběru bychom měli mít na paměti, že nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to zejména v případě, že byl z hlediska validity řádně prověřen a je možné testové skóre vztahovat k jakýmsi „normám“ tak, aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace.“ (Armstrong, 2007, s. 389)

Testy osobnosti se snaží o takové posuzování osobnosti, které umožní predikaci budoucího chování uchazeče v různých rolích. Existuje mnoho různých teorií osobnosti a tudíž i mnoho typů testů osobnosti (Armstrong, 2007, s. 390). Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je dle Armstronga (2007, s. 390) pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti pomocí hodnocení míry extroverze/introverze, emoční stability, příjemnosti, svědomitosti a otevřenosti vůči zážitkům a zkušenostem.

Testy potenciálních schopností mají za úkol hodnotit potenciál uchazeče a předvídat jeho rozvoj a uplatnění na dané pozici. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost (Armstrong, 2007, s. 391).

Testy získaných schopností zjišťují a hodnotí schopnosti nebo dovednosti, které uchazeč získal vzděláváním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na stroji (Armstrong, 2007, s. 391).

Výhodou testů je možnost relativně rychlého a přesného vyhodnocení výsledků, zjištění aktuální úrovně dovedností a předpokladů a časová úspora pro obě strany. Za nevýhodu lze považovat fakt, že testy nezachytí individuální rozpoložení testovaného a neinformují o tom, zda jsou předpoklady rozvinuty a uplatněny v praxi. Další nevýhodou je časová náročnost při jejich vytváření (Evangelu, 2009, s. 42).

Možností, jak dále doplnit údaje získané z testů, jsou dotazníky. Ty se zaměřují na takové charakteristiky, jako jsou temperament, osobní rysy a další. Lze říci, že jejich úkolem je zjistit povahu člověka a posoudit, kde se pohybuje ve srovnání s ostatními, respektive ve vztahu k normě (Evangelu, 2009, s. 43).

### **2.1.1.3 Assessment centre**

Metoda Assessment centre slouží k posuzování lidí. Jejím základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů, kteří účastníky posuzují. Za Assessment centre můžeme označovat i situaci, kdy hodnotíme jediného kandidáta za účasti více hodnotitelů (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 15). Assessment centre nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků (Armstrong, 2007, s. 361). Tvoří jej řada hodnotících postupů a má dle Armstronga (2007, s. 362) zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování hodnocených osob.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na daném pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní rolí, ve kterých spolu uchazeči jednají, a skupinové úkoly. Chování uchazečů při těchto aktivitách by mělo ukázat předpokládané budoucí chování na pracovní pozici.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.



- Za účelem zvýšení objektivitu hodnocení se používá několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

„Výhodou metody Assessment centre je možnost obměny pro různé pozice, navození situací z praxe, možnost posoudit intelektovou úroveň uchazeče, získat jeho komplexní diagnostiku a rozpoznat sociální angažovanost.“ (Evangelu, 2009, s. 45) Dle mého názoru je velkou výhodou této metody také její oboustrannost. Je totiž podstatné, že kromě zjištění, do jaké míry uchazeč vyhovuje požadavkům obsazované pozice a kultuře organizace, má i sám uchazeč možnost zhodnotit, zda je pro danou pozici a organizaci vhodný a hlavně zda mu bude práce v této organizaci vyhovovat. Nevýhodou metody je její ekonomická a časová náročnost a nejednotnost v hodnocení hodnotitelského týmu (Evangelu, 2009, s. 45).

#### **2.1.1.4 Využití projektivních metod při výběru pracovníků**

Problematika projektivních metod je velmi složitá a její podrobné rozpracování není v rámci této práce možné. Ráda bych se pokusila o stručné nastínění této problematiky a pro úplnost uvedla vybrané příklady těchto metod, které považuji pro výběr pracovníků za nejpoužitelnější a které jsou restandardizovány na naši populaci. Projektivní metody patří mezi nejoblíbenější metody diagnostické. Z laického hlediska lze těžko odhadnout, co diagnostikují, a proto se dají těžko zmanipulovat. Odborný pohled pracuje s poznatkem, že co je v psychice, objeví se i v motorickém zpracování. Proto je možné vyvodit z tahu tužky, velikosti kresby, jejího barevného zpracování a dalších aspektů temperament a ostatní osobnostní rysy člověka (Evangelu, 2009, s. 43).

Existují různá dělení projektivních metod, ze kterých se dle mého názoru jako nejvýstižnější jeví dělení na:

- Verbální projektivní metody
- Grafické projektivní metody
- Manipulační projektivní metody (metody volby)

(Svoboda, 1999, s. 151)

Jediným zástupcem verbálních projektivních metod, které se dají spolehlivě aplikovat na naši populaci, jsou testy nedokončených vět. Průkopníkem ve využívání doplňování vět pro diagnostiku osobnosti byl Tendler (Svoboda, 1999, s. 186). Mohou vypovídat o adaptabilitě jedince a její úrovni (konfliktní, pozitivní, neutrální) (Svoboda, 1999, s. 186).

Grafické projektivní metody jsou velmi zajímavé, ovšem také velmi komplikované ve vyhodnocování. Jednou z těchto metod je Warteggův kresebný test, jehož původní varianta se zaměřovala na zjištění tzv. charakterologického profilu, který byl tvořen dílčími duševními strukturami, přičemž u každé se popisovaly dvě vlastnosti:

- cit (vlastnosti: otevřenost, citlivost)
- fantazie (zaměřenost na tvar, množství nápadů)
- rozum (střízlivost, přesnost)
- vůle (pudovost, pevnost)

(Svoboda, 1999, s. 195)

Mezi manipulační projektivní metody patří například Chromatický asociační experiment, který slouží k diagnostice osobnosti; pokouší se mapovat individualitu člověka v rovině psychodynamické i v jeho širším psychosociálním kontextu. Lze jím zjišťovat nejen osobnostní rysy, ale i oblast vztahů, postojů a aspirací (Svoboda, 1999, s. 208).

Jako každá metoda výběru pracovníků mají i metody projektivní své výhody a nevýhody. Výhodou může být neprůhlednost záměru testu pro testovaného, rychlá administrace a možnost zadávání ve skupině. Nevýhodou je naopak potřeba odborného přístupu, určitá míra subjektivity a nutné znalosti ze sociální psychologie a psychologie osobnosti (Evangelu, 2009, s. 43). Obecně lze říci, že tyto metody mohou najít při výběru pracovníků své uplatnění, nicméně musí být administrovány a vyhodnocovány kompetentní a kvalifikovanou osobou a brány pouze jako podpůrný prostředek, nikoliv jako stěžejní metoda výběru pracovníků.

## **2.2 Hodnocení pracovníků**

Problematika hodnocení pracovníků by dle mého názoru neměla chybět v žádné práci, která se zabývá řešením psychologických aspektů personálního řízení a motivace pracovníků. Proto bych se v následující kapitole ráda zaměřila na hodnocení pracovníků z psychologického hlediska a pokusila se o nástin možných způsobů, jak jej provádět tak, aby pracovníky ještě více motivovalo. Cílem této kapitoly tedy není kompletní rozbor hodnocení pracovníků se všemi metodami jeho provádění, ale spíše jeho zařazení do systému motivování a nástin jeho psychologických aspektů.

Hodnocení pracovníků hraje v organizaci velmi důležitou roli. Společně s dalšími personálními činnostmi, odměňováním a rozvojem a vzděláváním jej zařazujeme do motivačního systému. Hodnocení zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje (Hroník, 2006, s. 17). V poměrně velkém počtu organizací se hodnocení pracovníků stále modifikuje a přináší trendy, které umožňují ještě větší možnost pracovníky motivovat.

Hlavní přínos vidím v novém způsobu sdělování informací a v jejich obsahu. Došlo ke změně v přístupu k hodnocení. Nově se snažíme místo známkování řešit problémy a hledat způsoby, jak jim do budoucna předcházet. Je nutné nekritizovat za vzniklý problém, spíše hledat příčiny jeho vzniku a pomoci hodnocenému s jeho řešením. Jistý stupeň kritiky je samozřejmě na místě, nicméně nesmí převládat. Stejný prostor jako konstruktivní kritika musí mít také pozitivní hodnocení a pochvala, která hraje významnou roli i v systému odměňování.

Další výraznou změnou je změna formy hodnocení od původního papírového hodnocení „od stolu“ k hodnocení „tváří v tvář.“ (Hroník, 2006, s. 18) V této změně vidím velký posun a mnoho pozitiv, jelikož při hodnotícím rozhovoru je motivující možnost vzájemné interakce, možnost podílet se na formulaci dalších cílů, případně se vyjádřit k poznámkám a názorům hodnotitele.

Hodnocení je možné dělit podle osob, které jej provádí. Tyto osoby dělíme nejčastěji do tří skupin a z tohoto hlediska vznikají dle Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 111) tři druhy hodnocení. Jsou to hodnocení prováděná interními odbornými útvary, které se nejčastěji skládají ze specialistů z oblasti personální práce nebo center hodnocení pracovníků, a dále hodnocení prováděná vedoucími pracovníky nebo externími specialisty. Patrná je zde obdoba složení těchto skupin osob u procesů výběru pracovníků. Důvodem je stejně jako u výběru zejména zajištění objektivit hodnocení a snazší porovnatelnost výsledků.

Dále můžeme hodnocení dělit podle způsobů realizace na hodnocení průběžné, které je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného, příležitostné, vyvolané okamžitou potřebou a hodnocení systematické (Kocianová, 2010, s. 146). Ačkoliv má každý z těchto způsobů hodnocení svá pozitiva, za nejprínosnější považuji hodnocení systematické, které je formální, standardizované a prováděné pravidelně v určitých časových intervalech. Pro účely této práce používám zkráceně pojem hodnocení pouze ve smyslu hodnocení systematického.

## 2.2.1 Metody hodnocení

Metod hodnocení je široká škála, jsou individuálně zaměřené a v různé míře formalizované. Obecně lze říci, že metody hodnocení dělíme na základní, které jsou prováděny formou rozhovorů, anket či dotazníků, a doprovodné, na nichž sice nelze postavit systém hodnocení, ale bez některých z nich se často neobejdeme. V potřebné míře doplňují metody základní (Hroník, 2006, s. 61). V praxi se nejčastěji využívá k zajištění vyšší výpovědní hodnoty a lepší porovnatelnosti výsledků kombinace několika metod hodnocení. Rozsah této práce neposkytuje prostor pro rozpracování všech těchto metod v dostatečné kvalitě, proto bych se ráda blíže věnovala pouze hodnotícímu rozhovoru, který je často součástí všech systémů hodnocení a dvěma doprovodným metodám, které považuji z psychologického hlediska za velmi zajímavé. Těmito metodami jsou metoda klíčové události a metoda development centre.

### ➤ Hodnotící rozhovor

Nejčastěji používanou metodou, která je součástí většiny systémů hodnocení, je hodnotící rozhovor. Stejně jako například rozhovor výběrový má i hodnotící rozhovor svá pravidla a zákonitosti. Hlavní, na co je nutné se u každého hodnotícího rozhovoru zaměřit, je příprava hodnotitele i hodnoceného. Je vhodné připravit dopředu podklady a pečlivě prostudovat činnosti a situace, které chceme u jednotlivých pracovníků komentovat a hodnotit.

V rozhovoru by měla zaznívat chvála alespoň ve stejné míře jako kritika. Doporučuje se začít a končit pozitivním hodnocením. Během rozhovoru by měly zaznívat otevřené otázky, které umožní hodnocenému, aby se rozhovořil o diskutovaných situacích. U hodnotícího rozhovoru je také potřebné, aby byl zachován optimální poměr v délce projevu hodnotitele i hodnoceného, respektive v ideálním případě poskytnutí většího prostoru hodnocenému. Pokud bude

hodnocená osoba cítit zájem ze strany hodnotitele a to, že její názor je žádaný, otevře se, bude kreativní a přijme cíle vytyčené jako organizační za své a ztotožní se s nimi. V opačném případě by došlo k situaci, kdy se hodnocený bude cítit utlačovaný a nebude otevřený. Nebude se ani snažit nacházet společná řešení a cíle, bude demotivovaný. Můžeme tedy říci, že bychom měli vést hodnotící rozhovor spíše v partnerské rovině a snažit se o navození pocitu kolegiální atmosféry. Zásadní při hodnocení, respektive při hodnotícím rozhovoru, je také místo, kde se rozhovor odehrává. Může to být na domácí půdě hodnotitele, hodnoceného nebo na půdě neutrální (Hroník, 2006, s. 104). Každá z výše zmíněných variant má svá pozitiva i negativa. Kancelář hodnotitele umožňuje lepší zázemí pro hodnotící rozhovor. Je zde větší prostor pro přípravu, rozsazení, popřípadě možnost občerstvení. Oproti tomu ale rozhovor v kanceláři hodnotitele zdůrazňuje vztah nadřízenosti a podřízenosti a působí velmi formálně. Využití kanceláře hodnoceného je vhodné například v případě, že se místo výkonu práce podřízených neshoduje s umístěním kanceláře nadřízeného. V neposlední řadě můžeme vést hodnotící rozhovor na neutrální půdě. Příkladem může být zasedací místnost, která umožňuje dobré zázemí pro přípravu, nezdůrazňuje formální vztah nadřízenosti a podřízenosti a relativně eliminuje možnost vyrušení zvenku. Nevýhodou použití zasedací místnosti ovšem může být neosobní prostředí, ve kterém nikdo není doma (Hroník, 2006, s. 104). Ať už je použita kterákoliv z výše popsaných možností, musíme při rozsazení vždy eliminovat počet bariér mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Nutné je také zmínit fakt, že hodnotící rozhovor by neměl být zaměřen pouze na výkon, ale i na profil osobnosti člověka. Na základě informací získaných z hodnocení profilu osobnosti lze odhadovat možnosti pracovníka pro zastávání vyšší funkce či vykonávání náročnější práce. Při hodnocení osobnostního profilu sledujeme hlavně úroveň a skladbu intelektu, morální profil, aspirace a životní cíle, celkovou životní zralost a vyrovnanost, smysl pro osobní zodpovědnost, potřebnou míru sociální konformity, odpovídající pracovní motivaci a postoje,

profilující charakterové vlastnosti, základní temperamentové ladění, zdravotní stav a osobní vlastnosti zdůrazněné požadavky profese (Bedrnová, Nový, 2007, s. 528-529).

U hodnotícího rozhovoru, stejně jako u všech situací, kdy dochází k sociální interakci lidí, je třeba předcházet chybám v sociální percepci, kterým se věnuji v předchozích částech této kapitoly. Další chyba, které je nutné předcházet, je pohyb ve středu hodnocení. Mnozí manažeři se během hodnocení stávají alibisty a celé hodnocení udržují v mezích průměru, takové hodnocení je ale neefektivní a zbytečné.

#### ➤ Development centre

Development centre je metoda hodnocení technicky velmi podobná metodě Assessment centrum, která se používá při výběru pracovníků a které se podrobněji věnuji v druhé kapitole této práce. Development centre slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců. Informace takto získané jsou potom využívány především k nastavení individuálních plánů rozvoje. Development centra se účastní zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějakým způsobem důležití. Může se jednat o manažery, případně zaměstnance zařazené do různých kariérových plánů nebo ty, které se zaměstnavatel snaží z nějakého důvodu stabilizovat (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 122).

Použitím této metody při hodnocení organizace mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě více zdokonalovat a tím zvyšovat jeho „cenu“ na trhu práce (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 123). Development centre je velmi motivující metodou, pokud jej chápeme jako rozvojový program. Cílem rozvojových programů je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby si vytvořili své vlastní

plány osobního rozvoje směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře (Armstrong, 2007, s. 496).

Na základě výše zmíněného lze usoudit, že Development centre funguje spíše jako individuální zpětná vazba pro hodnocení a definice silných a slabých stránek avizující možnost zlepšování a rozvoje.

#### ➤ Metoda klíčové události

Tato metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Ten se pohybuje nejčastěji v rozmezí dvou týdnů až jednoho měsíce. Ačkoliv jde o metodu hodnotící minulost, lze ji kvalitně využít při plánování změny a rozvoje (Hroník, 2006, s. 61-62). Výhodou použití této metody je možnost uvědomit si opakování určitých událostí a vzorců chování. Podle toho, zda se jedná o události pozitivní, či negativní, můžeme usilovat o jejich opakování nebo eliminaci.

## **2.3 Shrnutí**

Obecně lze říci, že psychologie má velký vliv na většinu personálních činností a prostupuje téměř všechny aspekty personální práce. V některých případech slouží pouze jako podpůrný prostředek a její znalost nám umožňuje lepší pochopení některých situací a pomáhá nám s jejich řešením, v jiných případech je využívána jako zdroj informací potřebný pro vykonávání daných personálních činností. V prvním případě se jedná právě o hodnocení pracovníků, kde nám znalost psychologie pomáhá spíše jako nástroj efektivnější komunikace a lepší motivace pracovníků. Z psychologického hlediska má hodnocení pracovníků vliv na motivaci a výkon hned z několika důvodů. Hodnocení pomáhá identifikovat potenciál pracovníka a identifikovat potřeby v oblasti rozvoje, tím poskytuje



hodnocenímu návod, jakou cestou může zvyšovat svou výkonnost. Význam hodnocení spočívá také v poskytování zpětné vazby pracovníkovi a v možnosti projednat s nadřízeným své ambice. V neposlední řadě hodnocení pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování (Hroník, 2006, s. 23).

V případě druhém nám psychologie pomáhá například u výše zmiňovaného výběru pracovníků. Zde se již nejedná pouze o uplatnění znalosti jejích zákonitostí, ale i o využití mnoha jejích metod, které při výběru pracovníků napomáhají. Pomocí jsou pro nás testy pracovní způsobilosti, projektivní a další diagnostické metody. Uplatnění psychologie v rámci personálních činností má nezastupitelnou roli, která personální práci v mnohém obohacuje a usnadňuje.

### 3 Osobnost a práce

Osobnost člověka se projevuje v jeho chování, prožívání a ve všem, co dělá. Pro člověka je nutné, aby byl spokojený se svým životem, a to nejen životem soukromým, ale také pracovním. Pro tuto spokojenost je nutné, aby byl člověk dostatečně motivován a stimulován a aby pracoval v podmínkách, které jsou pro práci adekvátní. Dále je nutné, aby bylo člověku napomáháno s adaptací na práci a pracovní podmínky a dostávalo se mu dostatečné péče a podpory. V této kapitole bych se ráda na všechny výše zmíněné aspekty práce zaměřila a pokusila se o jejich vzájemné propojení v celek, který popisuje důležitost vlivu osobnosti člověka na jeho pracovní život a výkon. Následující čtyři podkapitoly spolu úzce souvisí, vzájemně se ovlivňují a doplňují.

#### 3.1 *Motivace*

„Souhrnným termínem motivace rozumíme v psychologii hybné momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti.“ (Farková, 2006, s. 70) Lze tedy říci, že chování a jednání lidí je ovlivňováno motivy, které je v danou chvíli podporují v určité činnosti. „Potřeby, zájmy a hodnoty - to jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.“ (Tureckiová, 2007, s. 38)

Pracovník v organizaci, stejně jako každý člověk, může být motivován dvěma základními způsoby, které vychází z původu příčiny vzniku jeho motivace. Jestliže je jedinec motivován sám sebou a sám si vytváří faktory, které ho ovlivňují, aby se choval určitým způsobem nebo se vydal určitým směrem, hovoříme o vnitřní motivaci. Vliv na vnitřní motivaci může mít například

odpovědnost, míra autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, možnost postupu v hierarchii organizace nebo vykonávání zajímavé a podnětné práce (Armstrong, 2007, s. 221). Druhým typem je vnější motivace, kterou provádí zejména management prostřednictvím odměn, pochval či povýšení, nebo také trestů.

#### ➤ Teorie motivace

Motivace je velmi složitý pojem, a proto v minulosti vznikla celá řada motivačních teorií, které se pokouší popsat a vysvětlit její zákonitosti. Nejvlivnějšími teoriemi jsou dle Armstronga (2007, s. 221):

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že je možné chování a jednání lidí ovlivňovat prostřednictvím odměn a trestů.
- Teorie zaměřené na obsah, které se týkají zejména potřeb, jejich vlivu na chování a jednání člověka a na jeho motivaci. Do skupiny teorií motivace zaměřených na obsah můžeme zařadit například Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model či McClellandovu teorii manažerských potřeb.
- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham, Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Taylorovu teorii instrumentality můžeme pro lepší pochopení zjednodušeně označit jako teorii utilitaristickou. Teorie říká, že lidé budou lépe motivováni k práci za předpokladu, že odměny a tresty budou přímo spojeny s jejich výkonem. „Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“ (Armstrong, 2007, s. 223)

Maslowova hierarchie potřeb nemá praktický význam. Její hlavní myšlenka spočívá v předpokladu existence pěti potřeb (fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeba uznání a seberealizace), které jsou pro každého člověka totožné. Existence vyšších potřeb je podmíněna uspokojením potřeb nižších, které ve chvíli jejich uspokojení přestávají být motivátory.

Herzbergova dvoufaktorová teorie předpokládá, že uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů. Jednou skupinou jsou ty, které vnitřně souvisí s prací, například úspěch, uznání či odpovědnost a růst. Ty Herzberg ve své teorii nazývá satisfaktory neboli motivátory. Druhou skupinou jsou hygienické faktory, které stojí mimo práci, například mzda nebo pracovní podmínky (Armstrong, 2007, s. 222).

Posledním zástupcem teorií zaměřených na obsah je McClellandova teorie manažerských potřeb, která v mnoha místech koreluje s Maslowovou hierarchií potřeb a která, jak uvádí Kocianová (2010, s. 29), postihuje tři úrovně motivace založené na třech základních potřebách, kterými jsou potřeba sounáležitosti, prosazení se a pozičního vlivu a potřeba úspěšného uplatnění.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože jejich popis metod zajišťujících lepší motivování lidí je realističtější a poskytuje lepší návod, jak tuto činnost vykonávat. Vroomova expektační teorie, později doplněna Porterem a Lawlerem, je rozhodující pro přístupy k odměňování. Podle této teorie jsou motivace a výkon ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, výkonem a výsledky a významem výsledku pro danou osobu (Armstrong, 2007, s. 222). Zjednodušeně lze říci, že každý očekává určité výsledky svého úsilí a optimální odměnu za tyto výsledky.

„Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle

náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon.“ (Armstrong, 2007, s. 226) Podstatné je, aby měli pracovníci možnost podílet se na stanovování cílů, protože v případě, že ji mají, pocítují svou důležitost a význam a jsou ochotni akceptovat i náročnější cíle, se kterými se ztotožňují a přijímají je za vlastní.

Teorie spravedlnosti se zabývá porovnáváním způsobů zacházení s lidmi a tím, jak toto zacházení na lidi působí. Pokud má člověk pocit, že je s ním v dané situaci zacházeno jinak než s ostatními, je demotivovaný. „Jak připomíná Adams, existují dvě formy spravedlnosti, distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.“ (Armstrong, 2007, s. 227)

Teorie motivace není možné vnímat jako univerzálně platné, jelikož při studiu motivace je nutné brát v úvahu také osobnost člověka a fakt, že co jednoho člověka motivuje a je pro něj zásadní, může být pro člověka druhého zcela nepodstatné. Každý vnímá například odměnu jiným způsobem, proto je nutné volit motivační prostředky pro každého člověka individuálně. Díky znalostem motivace a jejích zákonitostí je možné zlepšovat kvalitu personální práce i práce manažerů a vedoucích pracovníků. V neposlední řadě má motivace vliv na pracovní spokojenost.

### **3.2 Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost je obzvlášť v posledních letech velmi často zmiňovaný pojem, který lze chápat více způsoby. Jak uvádí Bedrnová a Nový (2007, s. 392),

můžeme pod pojmem pracovní spokojenost rozumět kritérium hodnocení personální politiky organizace. V tomto případě je pracovní spokojenost popisem stavu péče o pracovníky. Dále můžeme pojem pracovní spokojenost chápat jako uspokojení ze smysluplné práce a využívání vlastního potenciálu, potom je pracovní spokojenost hnací silou. Poslední možnou variantou interpretace je spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů, kdy člověk není ochoten namáhat se víc, než je nezbytně nutné. V tomto případě může být pracovní spokojenost dokonce překážkou.

Na základě výše zmíněného lze říci, že základně dělíme pracovní spokojenost na spokojenost s prací a spokojenost v práci. Ačkoliv se mohou tyto pojmy zdát totožné a často se překrývají i v literatuře, shledávám mezi nimi velký rozdíl. Spokojenost s prací je pouze jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost v práci. Spokojenost s prací je utvářena náplní práce, její podnětností a pocitem důležitosti a uznání. Spokojenost v práci ovlivňuje řada faktorů, mezi které řadíme zejména podmínky práce zastoupené možností pracovního postupu, mzdou, kvalitou a činnostmi manažerů, vlastnostmi a jednáním spolupracovníků, stylem organizace práce a řízením uplatňovaným v organizaci, fyzikálními podmínkami práce a péčí o pracovníky.

Úroveň pracovní spokojenosti lze zjišťovat pomocí anket. Dle Armstronga (2007, s. 229) existují čtyři metody jejich realizace. Mezi tyto metody řadíme používání strukturovaných dotazníků, použití rozhovorů, kombinace dotazníků a rozhovoru a využití diskusních skupin. Všechny uvedené metody mají svá pozitiva, nicméně za nejspolehlivější považuji kombinaci dotazníku a rozhovoru, protože jejich využitím získáváme kvalitativní i kvantitativní údaje a můžeme si utvořit komplexní pohled na pracovní spokojenost, popřípadě nalézt možné cesty k jejímu zvýšení.

### **3.3 Péče o pracovníky**

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu práce je v rozhodující míře závislá na pracovnících (Koubek, 2008, s. 343). Pracovníci ovlivňují svými schopnostmi a výkonem chod organizace a v neposlední řadě i práci ostatních. Výkon je ovlivňován mnoha faktory, z nichž některé jej ovlivňují přímo, jiné nepřímo. Je tedy nutné v organizaci hlídat dostatečnou a permanentní motivaci pracovníků, jejich pracovní chování a spokojenost a jejich vztah k zaměstnavateli.

V literatuře neexistuje univerzálně platná a jednoznačná definice péče o pracovníky. Lze ji chápat mnoha způsoby a poskytovat ji různými cestami, které by ale vždy na konci měly ústít v jeden společný cíl, kterým je pracovní spokojenost. Můžeme tedy péči o pracovníky vnímat i jako nepřímé ovlivňování výkonu skrze pracovní spokojenost, které se blíže věnuji ve třetí kapitole své práce. Pojetí péče o pracovníky je, stejně jako její definice, velmi rozporuplné a autoři ji v literatuře popisují rozdílným způsobem.

U Armstronga nalezneme definici, která popisuje péči o pracovníky pouze jako oblast služeb pracovníkům. „Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení.“ (Armstrong, 2007, s. 685)

Armstrong (2007, s. 686) tedy dělí služby péče o pracovníky do dvou kategorií:

- individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků,

- skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím.

Toto pojetí péče o pracovníky nachází své příznivce i odpůrce. Domnívám se ale, že v době, kdy je tomuto tématu věnováno stále více pozornosti a hledají se cesty, jak péči o pracovníky co nejvíce zlepšit, vyžaduje tato problematika komplexnější vnímání a zaměření na více aspektů pracovního života a spokojenosti.

Koubek se ve své publikaci přiklání k širšímu pojetí této problematiky a do péče o pracovníky zahrnuje otázky pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a otázky péče o životní prostředí (Koubek, 2008, s. 343).

Koubek (2008, s. 343) dělí péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky, která je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje dle Koubka (2008, s. 344) tři druhy zájmů a cílů, které z nich vyplývají:

- celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mimo jiné také sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti,



- individuální zájmy a cíle člověka zaměřující se na uspokojování jeho potřeb a
- zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných pracovníků, jejich získávání, formování a stabilizace, dále zájmy a cíle zaměřené na rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností pracovníků, jejich motivaci a výkon, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.

Poskytování péče pracovníkům tvoří v dnešní době již neodmyslitelnou součást pracovního života a personální politiky organizací. Péče o pracovníky má mnohá pozitiva a je velmi potřebná pro chod organizace, snižování fluktuace personálu a další účely, nicméně možné negativum poskytování této péče vidím v jejím zevšednění, protože málokdo ji v dnešní době chápe jako nadstandardní. Pracovníci si zvykli na její existenci a vyžadují ji, tím se péče neustále rozšiřuje a v mnohých případech přestává být pro pracovníky motivující.

Péče o pracovníky úzce souvisí s pracovními podmínkami, jejichž rozsah je natolik velký, že se v rámci této práce nemohu věnovat jejich podrobnému rozboru, nicméně považuji za potřebné je zmínit, protože jejich vliv je patrný v mnohých aspektech práce a pracovního života, kterým se blíže věnuji v této práci. Pracovní podmínky mají velký vliv na spokojenost pracovníků, motivují je k práci a vytváří prostředí potřebné pro výkon a požadované výsledky práce. V případě pracovních podmínek a jejich vlivu na pracovníka řešíme různé aspekty práce, jako například pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a její sociálně-psychologické podmínky, do kterých zahrnujeme i problematiku pracovních vztahů. Ta je natolik rozsáhlá, že považuji za důležité věnovat jí větší pozornost. Z tohoto důvodu jsem se pokusila v následující části své práce toto téma podrobněji rozpracovat.

### **3.4 Pracovní vztahy**

V průběhu lidského života dochází k vytváření velkého množství sociálních vazeb. Mezi lidmi vznikají formální i neformální vztahy, které mají vliv na jejich osobní život. V pracovním životě je situace obdobná. Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je dle Koubka (2007, s. 325-326) možné členit do následujících skupin:

- Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, které jsou zpravidla upraveny zákoníkem práce, pracovní smlouvou či jiným dokumentem.
- Vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckými sdruženími, odbory nebo komorami pracovníků obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení pracovníků, a zaměstnavatelem, nazývané také kolektivní pracovní vztahy, které jsou upravované celostátními zákonnými normami.
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, ošetřené pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popřípadě dalšími předpisy organizace.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti upravované celou řadou pravidel stanovených organizací.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, které se snaží zejména o stanovení určitých hranic nežádoucí soutěživosti a o podporu soutěživosti žádoucí.
- Vztahy mezi spolupracovníky, které jsou často neformální a tedy neupravované žádnými zvláštními předpisy.

Je zde nutné zmínit, že i v pracovním životě mohou mít vztahy formální a neformální charakter. Neformální vztahům v rámci organizace bychom měli věnovat zvýšenou pozornost, protože jsou obrazem toho, jak organizace uvnitř

funguje. Správný manažer by měl tedy sledovat jak formální vztahy, popřípadě organizační strukturu, tak vztahy neformální. „Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.“ (Koubek, 2007, s. 326) Pracovní vztahy, zejména vztahy mezi spolupracovníky utvářejí sociálně-psychologické podmínky práce. Harmonické a uspokojivé pracovní i mezilidské vztahy mají pozitivní vliv na individuální výkon pracovníků i výkon celé organizace. Dobré pracovní vztahy mají samozřejmě také velký vliv na pracovní spokojenost.

### **3.5 Shrnutí**

Pokud od pracovníků vyžadujeme výkony a loajalitu nebo pokud se snažíme o jejich stabilizaci na pracovních místech, je důležité brát v úvahu jejich osobnost, její požadavky a potřeby. Spokojený a motivovaný pracovník nemá tolik důvodů k odchodu ze zaměstnání jako pracovník, kterému není poskytována žádná péče a který nemá pocit, že je pro organizaci důležitý. Správný vedoucí pracovník by měl v každé situaci uvažovat nad tím, co je pro jeho podřízené v danou chvíli důležité, snažit se jim usnadňovat práci poskytováním zázemí a optimálních pracovních podmínek a motivovat je k lepším výkonům pomocí systémů péče o pracovníky či formou odměn peněžního i nepeněžního charakteru. V neposlední řadě je nutné také dohlížet na sociálně-psychologické podmínky práce a na kvalitu pracovních vztahů. Ta může hrát rozhodující roli v postoji člověka k práci. V souvislosti s motivací, péčí o pracovníky a pracovní spokojeností je nutné zmínit fenomén, který nazval Schein psychologická smlouva. Jedná se o nepsanou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o podmínkách, které budou obě strany dodržovat. Tato dohoda vzniká spolu se začátkem výkonu dané práce a její plnění, či neplnění má velký vliv na budoucí pracovní výkony a spokojenost pracovníků.

## 4 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se pokoušela o propojení problematiky dvou disciplín, které jsou si v mnohém velmi podobné. Personální řízení a psychologie mají mnoho společných znaků a vychází mnohdy ze stejných poznatků. Je nutné říci, že psychologie ovlivňuje personální řízení v takové míře, že by jejímu studiu měl každý manažer či personalista věnovat dostatečnou pozornost. V průběhu zpracovávání této práce jsem pochopila, že znalost personálních činností, metod personální práce a zákonitostí fungování organizací nestačí. Personální práce, jak napovídá název, je prací s lidmi. Souvisí s jejich chováním, prožíváním a pocity. Pokud chce být člověk opravdu dobrým personalistou či manažerem, měl by dle mého názoru aplikovat do své práce poznatky psychologie a snažit se poznávat nejen své kolegy a podřízené, ale také sám sebe.

Dalším poznatkem, který jsem během psaní získala, je fakt, že pokud se rozhodneme aplikovat znalosti psychologie do praxe manažera nebo personalisty, je nutné být dostatečně kritický a nepřisuzovat například informacím získaným testy nebo diagnostickými metodami větší váhu než informacím získaným tradiční cestou. Nejvíce mne zde překvapilo studium zákonitostí výběrového pohovoru a jeho úskalí. Během četby odborné literatury jsem se setkala s mnoha příklady z praxe, kdy nevhodné a nekvalifikované používání diagnostických metod uškodilo uchazeči. Pokud dochází k používání testovacích či jiných diagnostických metod, je potřebné, aby byla ověřena jejich spolehlivost a validita a aby byly vyhodnocovány psychology nebo dobře proškolenými personalisty a manažery. U velkých firem je možné mít v týmu pracovníků lidských zdrojů i psychologa, nicméně u menších firem tuto pozici zastávají personalisté, proto avizují dostatečnou kvalifikaci personalistů pro vyhodnocování těchto metod.

Znalosti psychologie jsou pro práci manažerů a personalistů velkým přínosem. Při psaní této práce jsem si uvědomila, že psychologie je podporou pro zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé, nadřízení či kolegové aplikují do své práce poznatky z psychologie, jsou v práci většinou spokojenější, cítí se lépe, jsou motivovanější. Pokud funguje uplatnění psychologie tak, jak má, jsou na pracovišti i příjemnější vztahy a atmosféra. Naopak pro manažery a personalisty přináší znalosti psychologie velkou výhodu při výběru pracovníků a při následné práci s nimi. Psychologie je zde „zdravým“ nástrojem manipulace, jelikož pokud manažer či personalista ví, co na pracovníka působí, často získá to, co potřebuje, a spokojeny jsou obě strany.

Uplatnění psychologie v rámci personálního řízení je natolik rozsáhlé téma, že jeho vyčerpání je jen těžko možné. Tato práce je, jak si dala za cíl, pouze stručným nastíněním této problematiky a ukázkou základního propojení výše zmíněných dvou disciplín. Může sloužit například jako podpůrná pomůcka při hledání souvislostí mezi psychologickými disciplínami a prací manažerů a personalistů.

## 5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha : Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha : Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2006. 328 s. ISBN 80-86723-22-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, Hana; GRUBER, Jan. *AC/DC vyber si tým*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-29-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PERWIN, Lawrence A. *Personality: Theory, Assessment, and Research*. NY: John Wiley & Sons, 1980. 590 s. ISBN 0-471-07904-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace : Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha : Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978- 80-247-2706-6.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980. 274 s. ISBN 0-13-641332-3.

SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha : Portál, 1999. 342 s. ISBN 80-7367-050-X.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978- 80-247-2165-1.

ŠTIKAR, Jiří; RYMEŠ, Milan; RIEGEL, Karel; HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 458 s. ISBN 80-246-0448-5.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Praha : Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.



## 6 Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Moc vliv autorita*. Praha : Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

COSTLEY, Dan L.; TODD, Ralph. *Human relations in organizations*. St. Paul : West Publishing Company, 1987. 574 s. ISBN 0-314-27035-3.

CRAINER, Stuart. *Moderní management : Základní myšlenkové směry*. Praha : Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000. 182 s. ISBN 80-85943-81-6.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka; ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, Dana. *Grafologie*. Praha, 2004. 204 s. ISBN 80-247-0851-5.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1945-0.

KLEIN, Hans Michael; KRESSE Albrecht. *Psychologie : základ úspěchu v práci*. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí : Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.